



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

AGROINDUSTRIALIZAÇÃO VERTICALIZADA, UMA SAÍDA PARA O PRODUTOR RURAL FAMILIAR DA REGIÃO DE TABATINGA – DF

FLAVIO BONESSO PINHEIRO
RA:2065084/5

Brasília - DF

2010

FLAVIO BONESSO PINHEIRO

**AGROINDÚSTRIALIZAÇÃO VERTICALIZADA, UMA SAÍDA
PARA O PRODUTOR RURAL FAMILIAR DA REGIÃO DE
TABATINGA – DF**

Monografia apresentada à Faculdade
de Tecnologia e Ciências Sociais,
para obtenção de grau de Bacharel
em Administração no Centro
Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Prof. Gabriel Castelo
Branco.

Brasília - DF, 22 de junho de 2010.

FLAVIO BONESSO PINHEIRO

**AGROINDÚSTRIALIZAÇÃO VERTICALIZADA, UMA SAÍDA
PARA O PRODUTOR RURAL FAMILIAR DA REGIÃO DE
TABATINGA – DF**

Monografia apresentada à Faculdade
de Tecnologia e Ciências Sociais,
para obtenção de grau de Bacharel
em Administração no Centro
Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Prof. Gabriel Castelo
Branco.

Brasília - DF, 22de junho de 2010.

Banca examinadora

Prof. Gabriel Castelo Branco
Orientador

Examinador (a)

Examinador (a)

A todas as pessoas insensatas, são elas que proporcionam a evolução, elas não se acomodam e estão sempre procurando algo além do comum.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Gabriel, exemplo de mestre e amigo, o inestimável apoio e a indispensável orientação que me deu para a realização deste trabalho.

Agradeço, também aos professores e colegas do curso de Administração do UniCEUB o convívio ao longo desses anos

Agradeço, finalmente, a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão desta pesquisa.

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo analisar como a agroindustrialização verticalizada pode se tornar uma saída para agricultores familiares da região de Tabatinga - DF, região produtora de grãos e hortaliças, composta em sua maioria de agricultores familiares e pequenos proprietários. Desenvolveu -se um estudo de caso em uma agroindústria de palmitos, situada neste núcleo Rural. A pesquisa tem como base para o seu desenvolvimento, o problema, a pesquisa exploratória “têm como objetivo o aprimoramento de idéias ou descoberta da intuição”. Possibilita um tratamento flexível do tema e permite que seja realizada entrevista semi estruturada e/ou aplicação de questionários com pessoas que tiveram contato direto com o assunto pesquisado, para um levantamento qualitativo da real situação das agroindústrias familiares da região de Tabatinga – DF. Este trabalho exigiu uma pesquisa bibliográfica com o intuito de compreender o surgimento do setor da agroindústria no mundo e no Brasil. Para os agricultores familiares Leandro Altoé e Eliege Cola Altoé, o estudo de caso sobre a agroindustrialização verticalizada realizada em sua propriedade, pode trazer um melhor entendimento sobre como se planejar melhor suas ações, procurando ferramentas que lhe possam ser útil na gestão empresarial, pois produzir e beneficiar o produto eles já sabem, o que falta é adquirir distinções sobre como a gerir a sua empresa e suas finanças.

Palavras chaves: agroindustrialização verticalizada, Agricultura familiar, Agribusiness

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMA	8
1.2 PROBLEMA	8
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo Geral	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 JUSTIFICATIVAS	9
1.5 METODOLOGIA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 História da agricultura	11
2.2 Agroindustriais.....	12
2.3 Agribusiness.....	13
2.4 Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar	14
2.5 Dentro da porteira	15
2.6 Fora da Porteira	16
2.6.1 Canais de Comercialização	16
2.7 Especificidades dos canais de distribuição	19
2.8 Estratégias para produtores familiares.....	19
2.9 <i>Marketing</i> e vendas.....	20
2.10 Comercialização.....	20
2.11 Controle financeiro	21
2.11.1 Conceitos Financeiros	21
3. ANÁLISE	26
4 . RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
4.1 Diagnóstico Empresarial	34
4.2 Pesquisa de mercado	34
5 . CONCLUSÃO.....	38
REFERENCIAS.....	40
ANEXOS	41
DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	41
QUESTIONÁRIO.....	43

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem com finalidade demonstrar a agroindustrialização verticalizada como uma saída econômica para os agricultores familiares e Analisar como a falta de conhecimentos de técnicas administrativas podem dificultar a comercialização dos produtos agroindustriais produzidos na região de Tabatinga – DF, uma análise mercadológica da situação dos produtores rurais da localidade, a metodologia aplicada neste trabalho foi a da pesquisa exploratória que de acordo com Gil (2002) “permite um aprofundamento e um amplo detalhamento do conhecimento, permitindo assim explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos”. Como instrumento didático, segundo Farina (1997) oferece um rico material para discussão junto a estudantes universitários e pós-graduados. Ainda segundo o autor os alunos munidos de fortes conhecimentos teóricos podem aplicá-los em situações concretas e muito complexas, desenvolvendo assim destreza para identificar, diferenciar, caracterizar e refletir sobre as práticas dos negócios existentes na vida real

1.1 TEMA

Produção agroindustrial verticalizada de alimentos. Uma saída para o produtor rural familiar da região de Tabatinga

1.2 PROBLEMA

Como a falta de conhecimentos de planejamento administrativo afeta a produção, distribuição e comercialização dos produtos agroindustriais produzidos nas propriedades de produtores rurais familiares de Tabatinga - DF?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como um planejamento de ações administrativas de *marketing* de vendas pode auxiliar para a melhoria tanto da comercialização da produção quanto o controle financeiro, melhorando a renda do produtor rural familiar de Tabatinga – DF, atendendo demandas de mercado.

1.3.2 Objetivos Específicos

Oferecer ao produtor rural familiar condições de melhorar a produção, distribuição e comercialização, à agregar valores e colocar no mercado produtos de suas agroindústrias com excelente qualidade, atendimento e que atenda a sua expectativa de faturamento e lucratividade.

Apresentar ao produtor rural familiar, ferramentas que facilite a comercialização, como: formação de preço, pesquisa de mercado, cálculo de custos de produção e de comercialização e algumas ferramentas de controle financeiro essenciais, como: contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa e conciliação bancária.

1.4 JUSTIFICATIVAS

A justificativa para a concretização deste trabalho se sustenta em 3 pilares: acadêmico, aplicado e social.

A relevância acadêmica relaciona-se à geração de conhecimento sobre um assunto que vem ganhando destaque no cenário econômico Brasileiro, como demonstra o 1º censo agropecuário realizado em 2006, em parceria com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA).

Do ponto de vista aplicado, a pesquisa é relevante na medida em que os resultados servirão de base para a revisão e aperfeiçoamento dos processos de gestão empresarial e comercialização.

Com relação à relevância social, os resultados da pesquisa poderão fomentar a discussão na empresa sobre a importância do uso de ferramentas da Administração para uma melhor tomada de decisão no que se propõe a negociação e comercialização da produção agroindustrial dos produtores familiar rural de Tabatinga – DF.

1.5 METODOLOGIA

A pesquisa tem como base para o seu desenvolvimento, o problema, que segundo Gil (2002) a pesquisa exploratória “têm como objetivo o aprimoramento de idéias ou descoberta da intuição”. Possibilita um tratamento flexível do tema e permiti que seja realizado entrevista semi estruturada e/ou aplicação de questionários com pessoas que tiveram contato direto com o assunto pesquisado, neste caso foi realizada uma pesquisa de mercado com aplicação de 100 questionários em dois pontos de vendas dos palmitos Altoé e um outro questionário foi aplicado aos proprietários com o intuito de se fazer um diagnóstico empresarial e um levantamento qualitativo da real situação das agroindústrias familiares da região de Tabatinga - DF, este trabalho exige uma pesquisa bibliográfica com o intuito de compreender o surgimento do setor da agroindústria no mundo e no Brasil.

A pesquisa exploratória pode evoluir para um estudo de caso, que de acordo com Gil (2002) “permite um aprofundamento e um amplo detalhamento do conhecimento, permitindo assim explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos”. Como instrumento didático, segundo Farina (1997) oferece um rico material para discussão junto a estudantes universitários e pós-graduados. Ainda segundo o autor os alunos munidos de fortes conhecimentos teóricos podem aplicá-los em situações concretas e muito complexas, desenvolvendo assim destreza para identificar, diferenciar, caracterizar e refletir sobre as práticas dos negócios existentes na vida real.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Utilizando autores e fontes bibliográficas que elucidam sobre a agricultura e seus desdobramentos, é necessário que se volte ao passado para conhecer como surgiu a agricultura e a agroindústria de alimentos.

2.1 História da agricultura

Araujo (2003) relata que o homem sempre dependeu da terra para sobreviver. As civilizações nômades, por exemplo, que viviam de acordo com a disponibilidade de alimentos na natureza e coleta de alimentos silvestres, caça e pesca eram as principais fontes de alimentos, pois nesta época o homem não detinha o conhecimento de como plantar, colher, armazenar ou domesticar as criações, muito menos como trocar ou comercializar esses produtos. Desta forma eram grandes as dificuldades e os períodos de escassez de alimentos, provocando assim um deslocamento a procura de comida, que se tornavam cada vez mais difíceis e distantes.

Diante dessa dificuldade de se obter alimentos o homem precisava descobrir uma maneira de produzir seu próprio alimento. Foi aí que ele descobriu que se jogasse as sementes das plantas ao solo, elas poderiam germinar, crescer e dar frutos e que poderiam criar os animais em cativeiro e domesticá-los. Nasce então a agropecuária e é o início da fixação do homem na terra. Porém, as atividades agropecuárias ainda eram realizadas de maneira muito extrativa, não dominando as técnicas de plantio e de fertilização do solo.

Com a fixação do homem na terra, surgem as comunidades, e as propriedades agropecuárias. Os produtores trabalhavam e aprendiam de modo empírico as tarefas de acordo com a necessidade.

Ainda, segundo Araújo (2003), fatores socioeconômicos desta época, tais como: falta de comunicação, estradas precárias e falta de tecnologia para conservação, armazenamento e transporte levaram as propriedades rurais e pequenas comunidades a sobreviverem praticamente isoladas ou serem auto-suficientes, a população era basicamente rurícola, com cerca de 80% dos habitantes vivendo no meio rural, nestas propriedades a produção era diversificada com várias culturas e diversos tipos de criações, com isso as propriedades garantiam a sobrevivência de todos que ali viviam, era muito comum a integração das atividades

primárias com as atividades agroindustriais.

No Brasil, por exemplo, as propriedades podiam ter produção de diversas lavouras, hortaliças e ainda criação diversas, como: bovinos, equinos, caprinos, suínos e de aves. Portanto era muito comum que essas propriedades fossem capazes de beneficiar sua produção como, por exemplo, o algodão que era transformado em tecido, ou a cana de açúcar que beneficiada extraia-se o açúcar, a rapadura, a cachaça. (ARAÚJO, 2003).

No caso da pecuária também era muito comum o beneficiamento de carnes e leite, com técnicas de defumação, salga e desidratação de carnes, o leite era transformado em queijo, manteiga e outros produtos que dele podia ser extraído. Esse modelo de produção é até hoje muito usado nas propriedades do produtor rural familiar, que muitas vezes tem neste tipo de manejo da produção sua principal fonte de sobrevivência, produzindo o suficiente para sua subsistência e assim não precisando comprar quase nada, se tornando assim quase auto-suficiente necessitando adquirir apenas produtos como sal, querosene entre outros produtos que não eram produzidos no local, a aquisição dessas mercadorias era possível, pois o excedente da produção era comercializada ou trocada por tais mercadorias. (ARAÚJO, 2003).

Com a evolução da economia e dos avanços tecnológicos as propriedades rurais se viram em situação de risco pois os avanços foram tão intensos que fizeram com que grande parte da população rural migrasse para o meio urbano, causando uma grande mudança na fisionomia das propriedades rurais que cada dia mais perdem sua auto-suficiência, dedicam-se a somente uma atividade, dependem cada vez mais de insumos e serviços de terceiros, necessitam de infra-estrutura como: estradas, aeroportos, portos, armazéns entre outros. Enfrentam a economia globalizada e internacionalizada, pesquisam novas tecnologias de fertilização e querem conquistar o mercado.

2.2 Agroindustriais

As agroindustriais são estabelecimentos empresariais onde ocorrem as etapas de beneficiamentos, processamentos e transformação dos produtos *in natura* agropecuários, chegando embalados ao consumidor final, esses estabelecimentos

podem ser localizados dentro ou fora das propriedades rurais.(ARAÚJO, 2003)

No agronegócio existem dois grupos distintos de agroindústrias:

Agroindústrias não alimentares: fibras vegetais, couros, calçados, óleos vegetais não comestíveis, borracha e outros. Nessas agroindústrias os procedimentos industriais são bastante parecidos aos das indústrias de outros setores, respeitando as especificidades inerentes às características do agronegócio, com respeito ao abastecimento de matérias-primas e às cadeias produtivas.

Agroindústrias alimentares: produção de alimentos líquidos ou sólidos, como polpa de frutas, queijo, defumados, embutidos, doces e outros. Nesse grupo o objetivo principal é fornecer aos consumidores, alimentos seguros, por isso cuidados com a manipulação e produção são bem específicos.

2.3 Agribusiness

Segundo Araújo (2003, p.15) “o conceito de setor primário ou de 'agricultura', perdeu seu sentido, porque deixou de ser somente rural, ou somente agrícola, ou somente primário”.

Analisando estes fatos, a agricultura ou setor primário passa a depender de insumos, serviços, infra-estrutura e máquinas que vem de fora. Surgindo então a necessidade de uma nova concepção de agricultura. Pois como vimos já não se trata mais de propriedades auto-suficiente, mas sim de um complexo sistema de produção e comercialização que os pesquisadores da Universidade de *Havard*, John Davis e Ray Goldberg, em 1957 definiu como *agribusiness*. Segundo eles a agricultura já não podia ser tratada de maneira dissociada dos demais agentes de produção, transformação, distribuição, consumo e comercialização dos produtos agrícolas, que agora fazem parte de uma extensa rede de agentes econômicos que garantem todas as etapas de produção, transformação, transporte, armazenamento e comercialização destes produtos. (BATALHA, 2001).

Para os autores John Davis e Ray Goldberg o conceito de agribusiness é:

a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas,

do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.(apud BATALHA, 2001).

Para Batalha (2001),e segundo o censo agropecuário de 1995/1996 realizado pelo IBGE, no Brasil existem cerca de 4,9 milhões de propriedades rurais, dos quais 64% pertencem à agricultura tradicional com pouca utilização de tecnologia, onde os proprietário cuidam tanto da produção quanto da comercialização. Nesse modelo estão os agricultores familiares.

2.4 Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar

A resistência do produtor às mudanças tecnológicas é comum, mesmo quando se trata de uma mudança técnica ou econômica necessárias, isso se deve a uma acomodação que até metade da década de 90 era vigente um protecionismo estatal.

A falta de suporte técnico, que embora no Brasil esteja acessível a grande parte dos produtores rurais ainda não é capaz de atender a demanda, acesso a créditos financeiros pois a atividade rural apresenta risco maior de calote pois para a propriedade produzir depende de vários fatores comuns, como: variação climática, tipos de solos e forma de manejo, variações na oferta e procura, dificuldades em se adequarem as normatizações vigentes para beneficição e fabricação de alimentos, entre outras.

A criação do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, e a implementação do programa de Agroindustrialização da Agricultura familiar são programas que tem como objetivo apoiar os pequenos agricultores, com financiamentos e taxas de juros mais baixa, que possam atender as necessidades dos agricultores familiar e de pequeno porte, a tabela 1 pode mostrar que o volume de financiamentos vem crescendo.

Tabela 1 – PRONAF de 1995 a 1997

Safra	Nº de contratos	Nº de beneficiários	Valor aplicado
1995 / 1996	21.922	33.227	89.366
1996 / 1997	114.147	172.044	351.043
1997 / 1998	191.551	245.912	589.547
Total do custeio	327.620	-	1.029.956
Investimento (1997)	47.449	-	363.183
Total	375.069	-	1.393.139

Fonte: Conceição R. A. Op. Cit. (Apud BATALHA, 2001, p. 561)

Esse segmento vem se tornando um importante elo na modernização de certas cadeias agroindustriais, a sua flexibilidade estrutural no processo produtivo e na fonte de renda, são as principais condições que permite esta nova estruturação. O pequeno produtor e o produtor familiar são responsáveis por grande parte do abastecimento do país, daí a necessidade de programas como os que já foram citados anteriormente. (BATALHA, 2001).

2.5 Dentro da porteira

Dentro da Porteira significa dentro das propriedades rurais tais como: fazendas, chácaras, sítios, etc., onde as atividades desde as preparações iniciais para a produção, até a obtenção dos produtos agropecuários in natura prontos para a comercialização. Constituem toda produção agropecuária, as quais são separadas em subsegmentos: agricultura, produção de vegetais, e pecuária, criação de animais. (BATALHA, 2001).

Neste contexto fica difícil de classificar a Agroindustrialização verticalizada, processamento dentro das propriedades rurais, onde os produtos já saem processados e prontos para a comercialização como por exemplo: laticínios, açúcar, fumo de corda, palmitos em conserva, doces, polpa de frutas e outros. Esses produtos são processados dentro das propriedades rurais, porém constituem uma etapa posterior à produção agropecuária, portanto, a Agroindustrialização verticalizada dentro das propriedades rurais não faz parte do segmento do agronegócio dentro da porteira e sim depois da porteira. (ARAÚJO, 2003).

2.6 Fora da Porteira

Fora da porteira como o próprio nome diz são as etapas de processamento e distribuição e comercialização dos produtos agropecuários, que diversas vezes são realizadas inicialmente dentro das propriedades rurais com o processamento dos produtos, e depois é realizada a distribuição por diversos canais de comercialização até atingir o consumidor final, nesta etapa a distribuição envolve diferentes tipos de atores econômicos, como comércio, agroindústrias, prestadores de serviços, governo e outros. (ARAÚJO, 2003).

Desta forma, os produtos agropecuários seguem por várias rotas até que possam chegar aos consumidores, tanto na forma *in natura*, como beneficiados, processados ou transformado. (ARAÚJO, 2003).

2.6.1 Canais de Comercialização

Os canais de comercialização nada mais são do que os caminhos trilhados pelos produtos até chegarem aos consumidores, esses caminhos variam de acordo com cada produto e região, e envolvem diferentes agentes comerciais ou intermediários, agroindústrias e serviços e demandam diversos tipos de infraestrutura de apoio e logística. (ARAÚJO, 2003).

É normal perceber a comercialização como a venda de um produto específico. Esse entendimento é adequado quando o horizonte de análise se restringe às portas de uma empresa. No caso de produtos agroindustriais é necessário estender o conceito de comercialização de modo a incorporar a transição do produto pelos vários estágios do processo produtivo. Desta forma fica mais fácil avaliar com clareza as estratégias de comercialização que podem ser adotadas pela empresa. (BATALHA, 2001).

Araújo (2003), defende que de uma maneira didaticamente e de modo simplificado, o processo de comercialização é dividido em oito níveis:

Nível 1: produtores rurais – neste 1º nível os produtores que no Brasil, são numerosos e predominantemente pequenos, desinformados e pouco organizados, podendo ofertar sua mercadoria, fruto de seu trabalho a todos os níveis da comercialização, mas na prática não é isso que acontece. O produtor tende a se

fixar a um dos níveis, dependendo do produto, da localização, do tamanho do produtor, da época do ano, entre outros fatores. A preferência entre os produtores é a venda direta aos intermediários primários.

Nível 2: Intermediários – são pessoas ou empresas que compram os artigos, produtos produzidos pelos agropecuaristas e os repassam para outros níveis da comercialização, ou mesmo para intermediários primários, secundários, terciários. O interessante de se utilizar intermediários é que eles, geralmente são mais capitalizados e mais informados sobre a situação do mercado do que os produtores.

Os intermediários são muitos usados em regiões pouco desenvolvidas e organizadas na distribuição e comercialização dos produtos agroindustriais. O inverso, ou seja, em regiões organizadas e desenvolvidas os produtores conseguem diminuir a até mesmo a eliminar a atuação dos intermediários, conseguindo assim a comercialização diretamente com agroindústrias, atacadistas, supermercados, ou mesmo com os consumidores.

Nível 3: Agroindústrias - local onde a produção agropecuária são beneficiado, processados ou transformado, esses produtos são adquiridos diretamente dos produtores ou de intermediários, tanto no mercado avulso, como no mercado dos produtores ou de concentradores.

Os concentradores de produtos são intermediários de maior porte, que atuam mais no mercado de atacado, comprando diretamente dos produtores rurais ou pecuaristas, operando com equipes de compradores e vendedores, repassando os produtos para os níveis seguintes da comercialização.

Nível 4: Representantes, distribuidores e vendedores - todos esses com objetivos parecidos, o repasse de produtos, dos quais geralmente não são donos, ofertados em maiores quantidades e a serem comercializados e revendidos em diferentes pontos comerciais.

Nível 5: Atacadistas, centrais de abastecimento, bolsas de mercadorias e outros, como Cédula de Produto Rural – CPR, Governo, Internet, etc. - Os atacadistas são empresas geralmente de grande porte que compram produtos em todos os níveis anteriores e os repassam para os níveis seguintes, assumindo todos

os ônus de compra, venda e distribuição dos bens.

As centrais de abastecimentos têm a função de diminuir as distâncias entre produtores e consumidores, ambas são beneficiados com melhores preços e qualidade dos produtos.

As bolsas de mercadorias são sociedades civis, sem fins lucrativos e de interesse público, com o intuito de facilitar a comercialização de produtos agropecuários e agroindustriais na bolsa de mercadorias, por intermédio de corretores.

A CPR é instrumento legal, criada pela Lei nº 8.929 de 22/08/1994, para venda antecipada da produção com entrega futura do produto.

O governo Federal intervém sobre a comercialização de produtos agropecuários por atuação da Companhia Nacional de Abastecimento – Conab, que utiliza de vários instrumentos, tais como: a fixação e a garantia de preços mínimos para alguns produtos, os Empréstimos do Governo Federal – EGF, as Aquisições do Governo Federal – AGF, os leilões de estoques, o Programa de escoamento da Produção – PEP, o Valor de Escoamento de Produto – VEP e Mercado de Opções.

O mercado virtual é utilizado por algumas empresas para divulgar seus produtos e pro se tratar de uma modalidade comercial nova que facilita a divulgação e venda dos produtos, ganha espaços e tende a crescer e atrair cada vez mais adeptos deste mercado.

Nível 6: Mercado varejista - Supermercados, Pontos de vendas, Secos e molhados, feiras livres, e outros – É o tipo de mercado que tem contato mais direto com o consumidor, mas que também atende como intermediários fornecendo produtos para feiras e pontos de vendas.

Nível 7: Consumidores – cada vez mais exigentes e cientes de seus direitos eles assumem um papel importante em todo o processo de comercialização, pois na realidade, a decisão final pertence ao consumidor.

Nível 8: Importação – neste nível o importador interfere diretamente em toda a comercialização interna, pois os produtos importados percorrem caminhos parecidos aos dos produtos nacionais a partir do nível 3, mas é a partir do 5º nível que a interferência fica mais forte.

2.7 Especificidades dos canais de distribuição

O mercado vem cada vez mais tendo que adaptar-se as vontades dos consumidores que estão cada vez mais exigentes e obrigando os Supermercados, centrais de abastecimento e grandes atacadistas a estarem ampliando as áreas destinadas a frutas, verduras e legumes, pois a demanda por produtos *in natura* está crescendo. Impondo aos produtores rurais uma nova postura quanto aos métodos de produção, agregando aos produtos valores como: embalagens mais seguras, práticas e atraentes ao consumidor, uniformidade da cor, tamanho, textura, sabor e demais condições físicos e químicos dos produtos, livres de agrotóxicos e fertilizantes. (BATALHA, 2001).

Alimentos produzidos com essas características e que contenham os três fatores considerados de maior importância – sabor original, sanidade e aparência atrativa – que estão de acordo com o programa de monitoramento da qualidade dos alimentos da fazenda à gôndola, implantado no Brasil, recebem uma certificação e são expostos em uma gôndola especial. Esta certificação dá ao produto e ao consumidor uma garantia de idoneidade, dando inclusive informações sobre o processo de produção. (BATALHA, 2001).

2.8 Estratégias para produtores familiares

Na elaboração de uma estratégia para o produtor rural familiar, é importante levar em consideração a determinação do que produzir. Essa determinação se baseia em três fatores: recursos disponíveis na propriedade, vocação natural do produtor e o mercado e suas condições. (BATALHA, 2001).

Fatores de produção como: solo, clima, água, equipamentos, benfeitorias e condições econômicas, formam os recursos disponíveis. Já a vocação do produtor é formada pela disposição de trabalho, é importante para o agricultor familiar trabalhar em atividade que o satisfaça e que possam gerar renda. O terceiro fator é o que mais gera dificuldades aos produtores rural familiar pois a falta de conhecimento de como aplicar e planejar suas ações administrativas e entender as tendências do mercado, ainda não é alcançada de forma rápida e prática.(BATALHA, 2001).

2.9 Marketing e vendas

Uma das mais fundamentais preocupações na gestão de agroindustriais refere-se à tentativa de descobrir quais são as necessidades de seus clientes, consumidores e clientes em potenciais. Esta ansiedade define a essência do conceito de marketing. (BATALHA, 2001).

O Marketing crê que a chave para atingir as metas empresariais incide em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, atendendo, assim, os anseios e desejos dos mercados alvos. Este conceito é definido por três componentes básicos: os desejos ou necessidades – que explicam a motivação ou comportamento do consumidor, a relação de troca – em que fica clara a necessidade de haver alguém que ofereça um produto ou serviço e alguém que demande o mesmo, e a arena onde oferta e demanda se encontram, ou seja, o mercado. (KOTLER, 1998, BATALHA, 2001).

O conceito de Vendas crê que os consumidores, se abandonados, normalmente, não comprarão o produto da organização. Assim, a empresa deve estabelecer um esforço agressivo de venda e de promoção. (KOTLER, 1998).

A venda focaliza-se nos anseios do vendedor; marketing nos anseios do comprador. A venda está preocupada com a necessidade de o vendedor converter seu produto em dinheiro; marketing com a idéia de satisfazer os anseios do consumidor por meio do produto e de um conjunto de valores associados com a criação e a entrega e o seu consumo final. (KOTLER, 1998).

Nos dias de hoje, mais do que desejos e necessidades, o marketing deve alcançar a satisfação e superação das expectativas dos clientes. Isso se deve ao fato de que os produtos que estão disponíveis no mercado estão cada vez mais diferenciados aos olhos dos clientes por meios dos valores agregados a eles.

2.10 Comercialização

O segmento de comercialização é classificado como sistema de produção de serviços de abastecimento, e, portanto, seu papel é manter produtos para provocar

ou promover a troca. Manter produtos significa ter estoques, portanto, a ênfase em suas atividades de planejamento e controle se dá na gestão desses estoques. (BATALHA, 2001).

2.11 Controle financeiro

Todas as despesas e gastos das empresas têm de ser contabilizados diariamente, semanal e mensalmente, para obter-se um total no fim de cada ciclo produtivo ou no fim de cada ano.

A finalidade desse acompanhamento periódico e sistemático é a de permitir a reorientação do projeto inicial, se necessária, e poder contar com dados reais e em tempo real, permitindo assim tomar providências em tempo hábil para impedir possíveis resultados negativo.

2.11.1 Conceitos Financeiros

Conceito e Como Calcular

A EMATER – DF disponibiliza em seu sítio, uma relação com os principais itens de controle financeiro, expostos em uma linguagem simples e adequada para a realidade dos agricultores familiar, possibilitando um entendimento dos conceitos e as fórmulas para cálculo das principais operações financeiras que uma empresa deve ter para uma gestão financeira adequada, porém não existe uma cultura de se fazer este controle financeiro, a pesar da ferramenta disponibilizada pela EMATER ser de fácil acesso, foi constatado a não utilização desta importante ferramenta de controle financeiro, parte vital para uma empresa se firmar no mercado. A seguir estes conceitos e fórmulas de cálculo:

Custo

São Gastos relativos aos bens ou serviços utilizados na produção de outros bens e serviços: são todos os gastos relativos à atividade de produção. Estes

custos se dividem em custos fixo e custos variáveis:

Custo Fixo (CF) é a parcela do custo que se mantém fixa, quando a fabricação ou produção varia. É o caso, por exemplo, do aluguel. Este será cobrado pelo mesmo valor qualquer que seja a quantidade de produção, inclusive no caso de não se produzir nada. Relacionar os gastos que permanecem inalterados ao longo do ciclo de produção.

Custo Variável (CV) são aqueles custos referentes aos valores que se alteram em função do volume de produção da empresa. Exemplo: matéria-prima consumida. Se não existir produção de bens e serviços, o custo variável será nulo. Os custos variáveis aumentam à medida que aumenta a produção. Relacionar os gastos que variam proporcionalmente ao volume de produção.

Custo Total (CT) é a soma dos custos fixos e custos variável da empresa com fatores de produção. Seu cálculo se dá pela seguinte formula: **CT = CF + CV**

Depreciação

É o custo decorrente do desgaste ou da obsolescência dos ativos imobilizados (imóveis e instalações, máquinas, veículos, móveis) da empresa. **D** = Depreciação; **Va** = Valor Atual do Ativo; **Vr** = Valor Residual; **te** = Tempo de Vida Útil do Ativo. **$D = Va - Vr / te$**

Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa tem por objetivo principal, a projeção das entradas e das saídas dos recursos financeiros da empresa em um período de tempo. Relacionar todas as receitas e despesas ocorridas durante o ciclo de produção.

Lucro Bruto

Simplificadamente, nada mais é do que o resultado positivo, descontados das vendas os custos e despesas. Diferença entre a receita e o custo de produção, incluso os gastos com insumos, energia e outras despesas, mais impostos e pagamento de salários e remuneração dos empregados. **Lucro Bruto = Total das vendas (receitas) – Custos/despesas.**

Lucro Líquido

Equipara-se ao lucro bruto menos as deduções de imposto de renda e de outras taxas que a empresa tenha que saldar/pagar. **Lucro Líquido = Lucro Bruto – impostos e taxas.**

Lucro Operacional

O lucro operacional é igual as receitas totais das operações menos os respectivos custos totais. **Lucro Operacional = RT – CT**

Lucratividade

É a relação do valor do lucro com o montante de vendas, ou seja, divide-se o valor do lucro pelo volume de vendas (lucro líquido/vendas). **Lucratividade = Lucro / Valor Total das Vendas**

Margem Bruta

É calculada pela subtração da Receita Total dos Custos variáveis, sendo um dos mais utilizados e melhores indicadores de produtividade: se compararmos duas empresas de mesma atividade, aquela que tem maior margem bruta é a mais produtiva (seja por eficiência nos processos, estrutura de custos, etc...). **MB = RT – CV**

Margem Líquida

É calculada pela subtração da Receita Total dos Custos variáveis e Custos Fixos, sendo um indicativo de lucratividade: se pegarmos duas empresas de mesma atividade e compará-las, aquela que tem maior Margem Líquida é a que apresenta melhor rentabilidade no negócio, introduzindo-se aí a questão operacional, financeira e extra-operacional. **ML = RT – CV – CF**

Margem Operacional

É calculada pela divisão do Lucro Operacional pela Receita Líquida, sendo um bom apontador de eficiência operacional: se duas empresas de mesma atividade forem comparadas, aquela que tem maior margem operacional é a que apresenta melhores resultados para cada real vendido, tendo assim, custos operacionais diminuídos. **MO = Lucro Operacional / Receita Líquida**

Mark-up

É a margem da receita de faturamento, vendas, sobre os custos diretos de produção. Essa margem deve permitir que a empresa possa cobrir os custos diretos ou variáveis, os custos fixos e a parcela desejada de lucro da empresa.

$$\text{Mark-up} = 100 / 100 - \text{STP}$$

STP = soma total dos percentuais sobre preço de venda

% Custo variável

% Custo Fixo

% Lucro

Ponto de Equilíbrio

Significa a quantidade que contrapesa a receita total com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos vendidos. **PE (PN) = CF / RT – CV**

Receita Bruta

É o preço unitário multiplicado pela quantidade vendida do bem. **RB = Preço x Quantidade**

Receita Líquida

É a receita bruta menos as devoluções de produtos e os impostos liquidados pela empresa. **RL = RB – DP-I**

Rentabilidade

É uma medida do retorno de um investimento. Calcula-se dividindo o lucro alcançado pelo valor do investimento inicial. Pode-se dizer que a rentabilidade é a quantia de dinheiro que o investidor ganha para cada quantia investida.

Rentabilidade = Lucro / Investimento Inicial

3. ANÁLISE

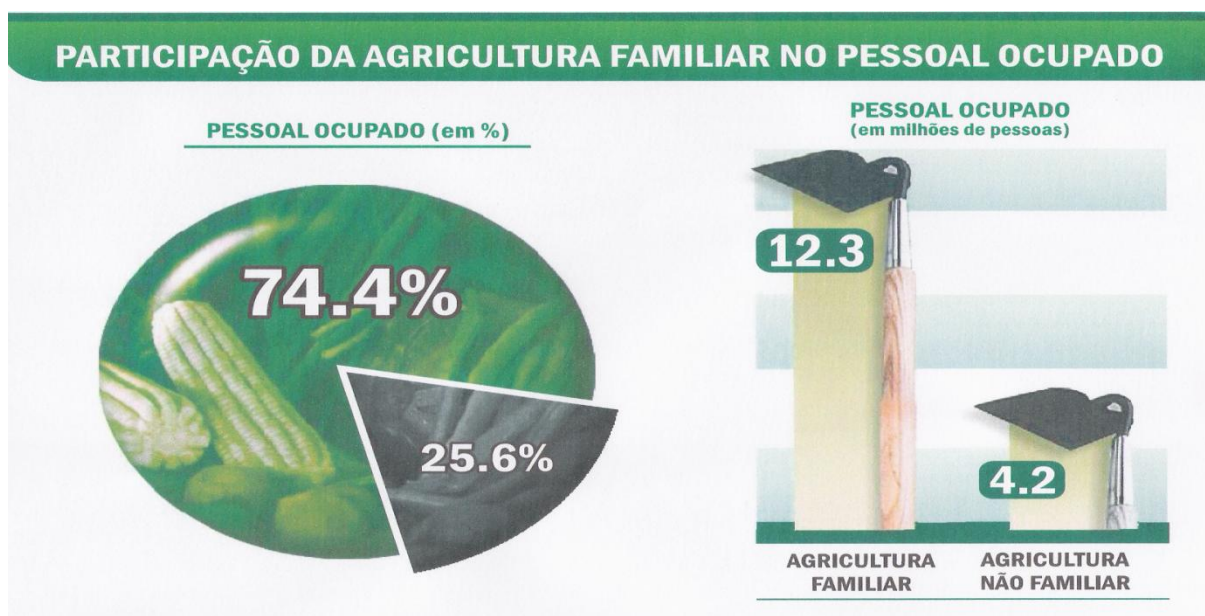
De acordo com o portal, Mundo das Noticias, os empréstimos do Banco do Brasil – BB, para os agricultores familiares cresceram 30%, no ano de 2009 em comparação à safra de 2007/2008, o montante financiado passou de R\$ 6 bilhões para R\$ 7,2 bilhões nesta safra.

O site destaca ainda que o programa alcançou 1,2 milhão de famílias de agricultores familiares. O financiamento é feito apenas por bancos oficiais, tendo como principal financiador o Banco do Brasil que detém cerca de 70% dos empréstimos. Os outros bancos que fazem parte do programa são: Banco do Nordeste - BNB e o banco da Amazonas - BASA e cooperativas de crédito.

O crédito é concedido por meio do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF. De 2003 até hoje, o crédito rural concedido pelo Banco do Brasil, via PRONAF, cresceu 290%, passando de R\$ 2 bilhões na safra 2002/2003 para os atuais R\$ 7,2 bilhões previstos.

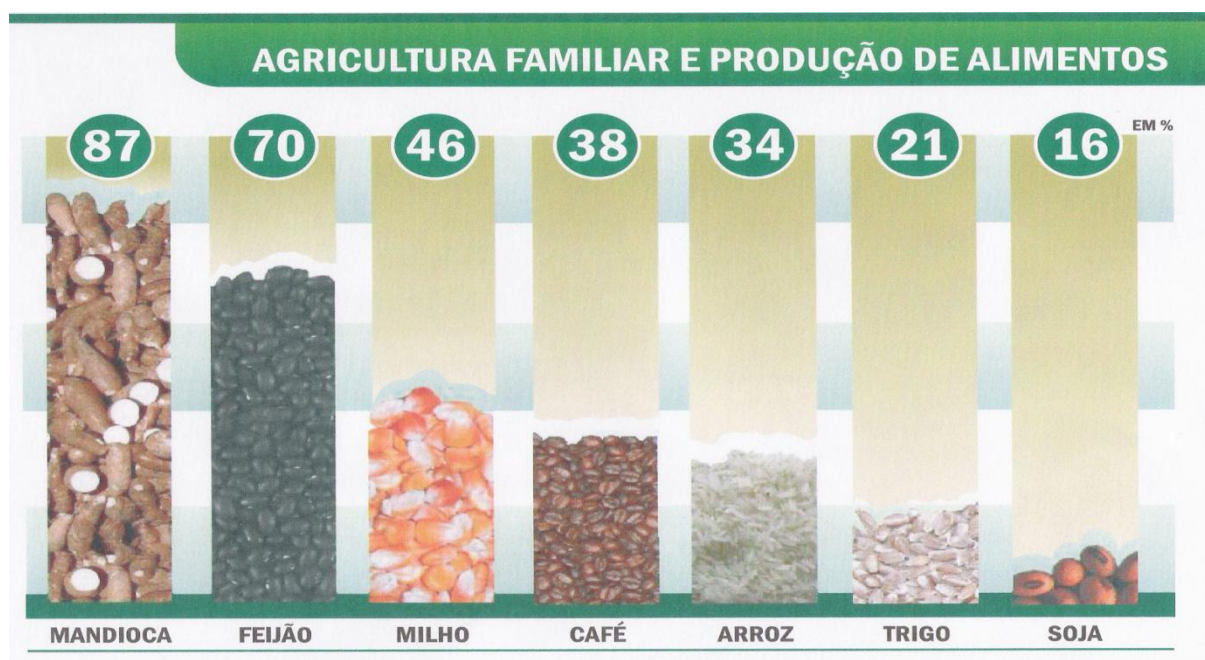
De acordo com o 1º censo da Agricultura familiar, realizado em 2006 com a cooperação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA, foi possível delimitar e conceituar os estabelecimentos agropecuários deste segmento tomando como norte os critérios definidos pela Lei 11.326/2006. “Um conjunto plural formado pela pequena e média propriedade, assentamentos da reforma agrária e comunidades rurais tradicionais extrativistas, ribeirinhos, quilombolas, entre outras.”

O censo levantou dados que mostram o crescimento do setor no período de 1996 a 2006, destacando algumas estatísticas que permitem visualizar e conhecer quantos são, o que produzem, a renda e o pessoal, que da agricultura familiar tiram o seu sustento e ajudam no crescimento da economia no país.



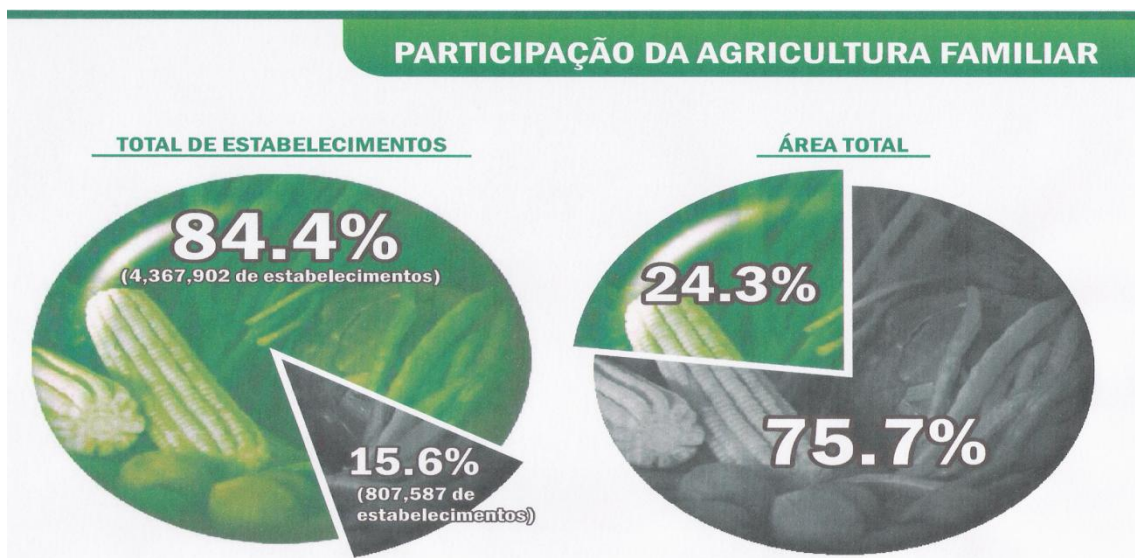
Fonte: Censo Agropecuário 2006

De acordo com o censo, O número total de pessoas ocupadas na agricultura familiar em 2006 é mais de duas vezes superior ao número de pessoas empregada na construção civil.



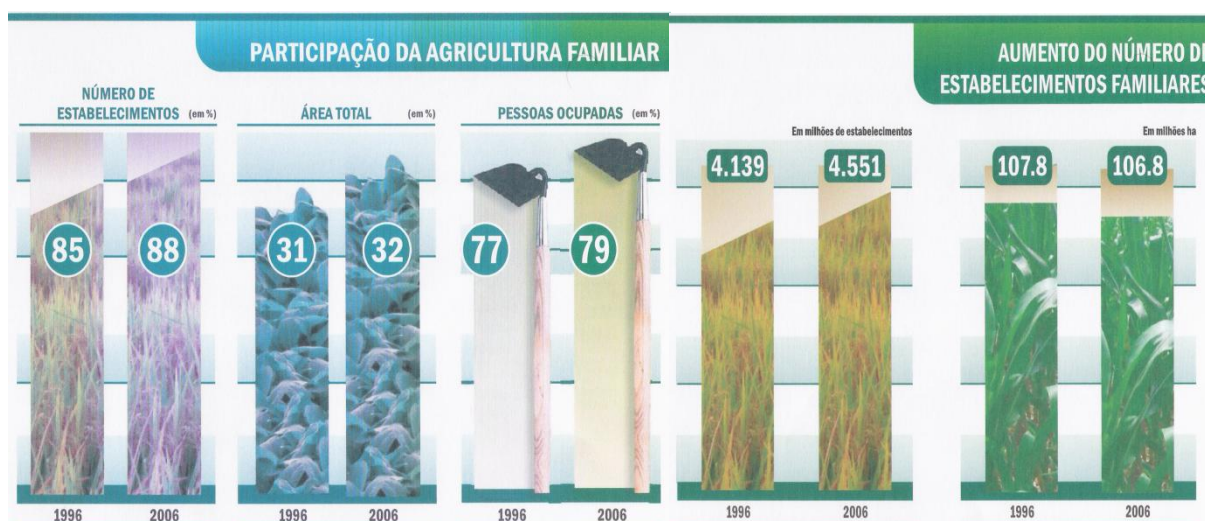
Fonte: Censo Agropecuário 2006

Embora a agricultura familiar utilize uma área menor para cultivar as lavouras, 17,7 milhões de há, ela é a principal fonte fornecedora de alimentos básicos para a produção brasileira.



Fonte: Censo Agropecuário 2006

Os dados apontados pelo censo, mostram que os estabelecimentos não familiares, embora em número menor, 807,587 estabelecimentos, ocupam 75,7% da área total, enquanto que a agricultura familiar com 4.367,902 estabelecimentos ocupam 24,3% da área total.



Fonte: Censo Agropecuário 2006

O censo demonstra que de 1996 a 2006 a participação da agricultura familiar em número de estabelecimentos passou de 85 para 88%, houve um aumento de 412.598 estabelecimentos e uma diminuição de menos de 1% da área total.

Com esses números podemos verificar que a agricultura familiar ampliou sua participação no total de estabelecimentos, da área e de pessoas ocupadas durante a década de 1996 a 2006.

Segundo uma pesquisa realizada pela Gerência de Desenvolvimento Social da EMATER – DF, a situação da agroindústria familiar no Distrito Federal apresenta o seguinte quadro em termos de quantidade de propriedades que desenvolvem atividades agroindustriais, registradas e não registradas, mão de obra formalizada e não formalizadas, neste quadro não foi possível separar agroindústria familiar da agroindústria familiar artesanal.

Tabela 2 - Relação das Unidades de Processamento de Alimentos

LOCALIDADE	REGISTRADA	NÃO REGISTRADA	EMPREGOS FORMAIS	EMPREGOS NÃO FORMAIS
Alexandre Gusmão	11	6	172	33
Brazlândia	3	4	10	1
Gama	11	4	144	16
Jardim	0	3	0	3
Pipiripau	1	7	0	7
Planaltina – DF	8	4	19	8
Rio Preto	2	3	42	40
Tabatinga	3	5	20	8
Vargem Bonita	5	7	33	6
PAD/DF	5	4	345	9
Sobradinho	2	5	0	13
Ceilandia	8	3	3	11
Taquara	0	1	0	2
São Sebastião	3	0	14	0
Paranoá	2	0	Não informado	Não informado
Brasília	3	0	Não informado	Não informado
TOTAL	67	56	802	104

TOTAL DE AGROINDUSTRIA 123

TOTAL DE EMPREGOS FORMAIS/INFORMAIS 906

Fonte: Gerência de Desenvolvimento Social da EMATER – DF

A tabela fornece dados para perceber que ainda há muito que fazer para que a circunstância atual das agroindústrias familiar possa ser alterada. Pode-se perceber que a quantidade de propriedade não registrada é quase igual à de propriedades regular, isso se dá principalmente por quatro motivos: dificuldade na

adequação à legislação, falta de linha de créditos específicos para agricultura familiar, que embora o governo tenha criado o PRONAF, muitos agricultores familiar não tem acesso ao crédito, falta de conhecimento de técnicas de gestão de negócio e desconhecimento do mercado consumidor onde o produtor esta inserido, pode-se pegar como exemplo o mercado de Palmitos no Distrito Federal.

A EMATER – DF através do seu Núcleo de Agronegócio realizou, no ano de 2005, uma pesquisa de mercado junto aos produtores familiar que desenvolvem algum tipo de agroindústria de beneficiamento de alimento. A pesquisa foi aplicada a Supermercados, Restaurantes, Churrascarias e Pastelarias do Plano Piloto - Asa sul e Norte, Lago Sul e Norte, Cidades Satélites - Guará e Taguatinga. A pesquisa está disponível para técnicos, comerciantes, estudantes e produtores que atuam nesta cadeia produtiva, através do site da EMATER-DF.

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Palmito – Anfap, o Brasil, hoje é o maior produtor e exportador de palmito, tendo como seus principais clientes Estados Unidos e França, o Brasil detém cerca de 85% da oferta mundial e 90% da produção nacional.

A pesquisa realizada pela EMATER, destaca o acordo firmado durante a realização da “Rio 92”, que em seu texto diz que a importação e exportação de palmito para consumo só poderá ser retirado de florestas plantadas. Desde então, empresas como EMBRAPA vem desenvolvendo estudos e pesquisas para viabilizar o cultivo da palmeira de Pupunha, planta originária da Amazônia, em diversas outras regiões do Brasil. Para o Distrito Federal e Cerrado a EMBRAPA CERRADOS já desenvolveu uma espécie resistente as condições climáticas da região.

A pesquisa de mercado se baseou em Chaimsohn (2000 apud EMATER-DF,2005), que considera três níveis de mercado com diferentes exigências de comercialização:

a) Nível local/regional: a comercialização de palmito acontece em feiras livres, feiras de produtor, restaurantes e lanchonetes, mercados, etc., onde é necessário perceber nichos de mercado para palmitos em conserva de primeira, picadinho, in natura que podem ser absorvida pelo mercado.

b) Nível Nacional: a escala de produção, processamento e industrialização neste mercado precisam ser expandidos, precisam ainda contar com um sistema de

distribuição eficiente, garantindo uma regularidade na oferta do produto com qualidade exigida pelo mercado durante todo o ano.

c) Nível Internacional: a profissionalização neste mercado é exigência básica para quem quer manter-se neste seleto segmento, o conhecimento da legislação do mercado externo é fundamental, pois o produto só pode ser exportado após passar por um rigoroso controle de qualidade e regularidade de oferta.

A pesquisa realizada pela EMATER-DF traz alternativas para comercialização de palmito de Pupunha em função do produto:

Quadro - 1. Tipo de comércio

Produto	Nível de mercado			Tipo de Comércio				
	MI	MN	MR	Feiras	Restaurantes	Hotéis	Pastelarias	Supermercados
Conserva de palmito de primeira	X	X	X	X	X	X		X
Conserva de palmito picadinho		X	X	X	X	X	X	X
Palmito fresco de primeira			X	X	X	X		
Palmito fresco de segunda			X	X	X	X	X	
Palmito Bruto (fresco)			X	X	X	X		X
Palmito desidratado	X	X			X	X		

MI=mercado internacional; MN= mercado nacional; MR= mercado regional

Fonte: Chaimsohon (2000 apud EMATER, 2005)

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em 2003, o Brasil teve uma produção de 37.672 toneladas, sendo Goiás o maior produtor de palmitos com 25.004 toneladas, esta quantia representa 66,4% da produção nacional.

O IBGE fez uma pesquisa onde foi constatado que o consumo no Brasil de Palmito em 1996 era de 94,5 gramas por habitante, em 1998 o consumo cresceu para 229,8 gramas, o que gerou um crescimento de 143%.

De acordo com os dados levantados pelo IBGE em novembro de 2004, o Estado de Goiás figura também como maior produtor da Região Centro-Oeste,

porém até presente data não foi verificada produção de palmito no Distrito Federal, como pode ser verificado na tabela abaixo:

Tabela – 3 – Produção de Palmitos no Centro Oeste

Região Centro-Oeste	Área plantada (ha)	Área colhida (ha)	Quantidade produzida (t)	Rendimento médio (Kg/ha)	Valor 1000 R\$
MS	10	10	75	7.500	131
MT	570	570	1.290	2.263	1.164
GO	1.601	1.443	25.004	17.323	27.479
DF	--	--	--	--	--

Fonte: IBGE (2004 apud EMATER, 2005)

O mercado consumidor do Distrito Federal, segundo a pesquisa realizada pela EMATER – DF, tinha em 2005 um consumo de aproximadamente de 524 toneladas de Palmito por ano, o que daria um consumo *per capita* de 0,226 Kg de uma população estimada em 2.281.263 habitantes. Trazendo estes valores para o ano de 2009, ano do ultimo levantamento realizado pelo IBGE, a população cresceu cerca de 11,42%, o que dá um total de 2.541.783 habitantes, é possível projetar o consumo de palmitos no Distrito Federal para aproximadamente 584 toneladas, esses valores permite calcular o consumo per capita de 0,252 kg, demonstrando a demanda do mercado consumidor de palmitos esta aberto para produtores que queiram participar desta cadeia produtiva.

Embora o Distrito Federal esteja próximo ao Estado de Goiás, maior produtor de palmito do país, em 2005, quando foi realizada a pesquisa, não havia registro de produtores formais de palmeiras para extração e industrialização de palmito. O DF tem como seus fornecedores principais de palmito: o Estado de Goiás, Pará e São Paulo.

Em 2008 no Núcleo rural de Tabatinga – DF iniciou-se as atividades da primeira agroindústria registrada legalmente de palmitos do Distrito Federal, a Palmitos Altoé, que planta e beneficia a palmeira de Pupunha, uma planta nativa do Amazonas e que foi adaptada para o solo do Cerrado. Segundo o proprietário, Leandro Altoé, desta planta nada se perde pois as sobras do beneficiamento serve para ração animal, Gado e Caprinos, a palha é aproveitada em artesanato, o fruto é saboroso e o tronco da palmeira após seu ciclo produtivo que dura cerca de 12 anos, ainda pode ser usado em construções civis e produção de móveis .

Os proprietários já plantavam e vendiam o produto *in natura*, porém sua aceitação era muito difícil e só conseguiam vender em feiras, eles enxergaram na agroindústria uma possibilidade de aumentar sua renda e verticalizar sua produção, então com R\$ 30.000,00 de recursos próprios e mais R\$ 29.000,00 de empréstimo conseguido através do Fundo de Desenvolvimento Rural – FDR, o casal deu início a construção e legalização de sua agroindústria, a batalha estava apenas começando, foi muito difícil para eles, apesar de terem na região uma unidade da EMATER com técnicos em agroindústria, agrônomos e veterinários, zootecnistas, que dão suporte técnico aos agricultores familiar da região, conseguir a documentação necessária para colocar a empresa dentro da legalidade.

Com a empresa funcionando o casal já conseguiu colocar seus produtos a venda em pequenos supermercados da região de Planaltina, Paranoá e CEASA, restaurantes, Buffet, feiras e eventos dentro e fora do Distrito Federal, o que segundo Leandro Altoé, proprietário da Agroindústria, em entrevista dada ao Jornal de Brasília em 25 de dezembro de 2009, lhe rende uma quantia de R\$ 4.200,00 de rendimento.

A grande dificuldade dos produtores familiar, segundo o Srº Leandro Altoé é a falta de experiência e conhecimentos na comercialização de seus produtos, administração da empresa e das finanças. Essas dificuldades ficaram evidentes após a aplicação de um questionário na empresa com os dois proprietários no dia 04 de maio de 2010 e a aplicação de outro questionário em dois pontos de vendas do produto, direcionado aos consumidores, onde se pretende levantar dados que nos permitam fazer uma análise de mercado.

O questionário abordou temas como: conceito do negócio, mercado e concorrência, equipe de gestão, Marketing e vendas, estrutura e operação, estratégias de crescimento, e controle financeiro

4 . RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Diagnóstico Empresarial

A realização do diagnóstico da empresa Palmitos Altoé no dia 04 de maio de 2010, com o emprego de um questionário extraído do Livro “Universitários, ousem! Saíam da toca”, do autor Antônio Cláudio da Silva, aos proprietários da empresa, o casal Eliege Cola Altoé e Leandro Altoé, foi possível levantar alguns aspectos que embora o resultado apontem que a gestão da empresa está no caminho certo, são preocupantes e necessitam de uma orientação técnica neste sentido.

Os pontos críticos apontados durante o diagnóstico são: a falta de definição de um conceito do empreendimento escrito, não foi realizado um projeto de Investimentos pré-operacionais, a empresa não conhece o tamanho do mercado, a empresa não sabe qual de mercado de seus concorrente, não tem um organograma com descrição das principais atividades, não tem uma estratégia de preços definida, não possui uma estratégia de comunicação, não existe uma projeção de vendas para os próximos 12 meses, não tem uma visão de futuro determinada e percebida ou entendida pela equipe gestora. O diagnóstico levantou ainda algo que no meu ver é muito grave, a empresa não possui nenhuma espécie de controle financeiro.

4.2 Pesquisa de mercado

Durante dois dias foram aplicados 100 questionários divididos em dois pontos de venda dos produtos da empresa Palmitos Altoé: CEASA, situado no Setor de Indústria e Abastecimento, e no Sacolão da Economia, situado na cidade satélite do Paranoá, após a tabulação dos resultados foi possível observar que: dos 50 questionários aplicados no CEASA, 15 consumidores alegaram não consumir palmitos e 7 consumidores só consomem quando vão a restaurantes, o que nos dá um percentual de 44% de pessoas que não comprem palmitos, já no Paranoá a proporção foi 33 que não consomem Palmitos e 3 só consomem quando vão a restaurantes, o que nos dá um percentual de 72% de pessoas que não tem o

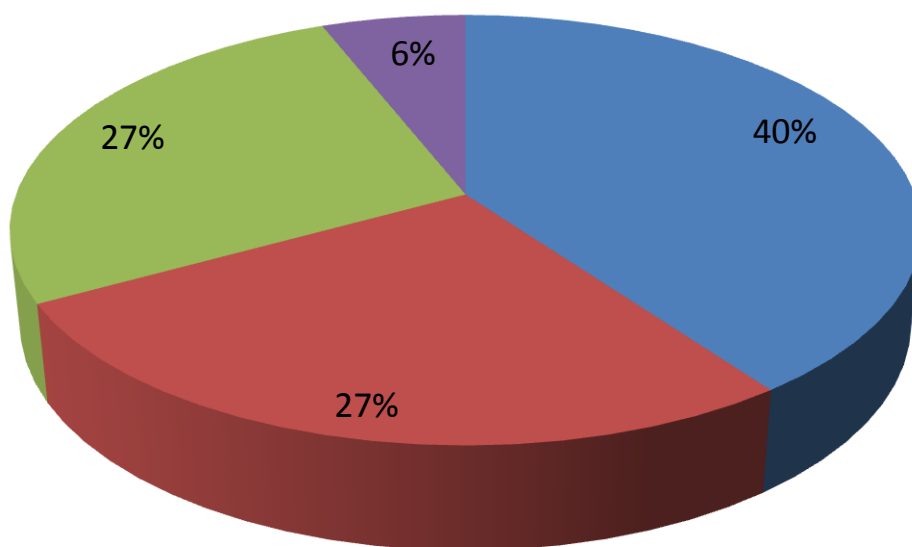
costume de comprar palmitos.

A pesquisa ainda possibilitou levantar a marca mais consumida ou procurada nos dois pontos de vendas:

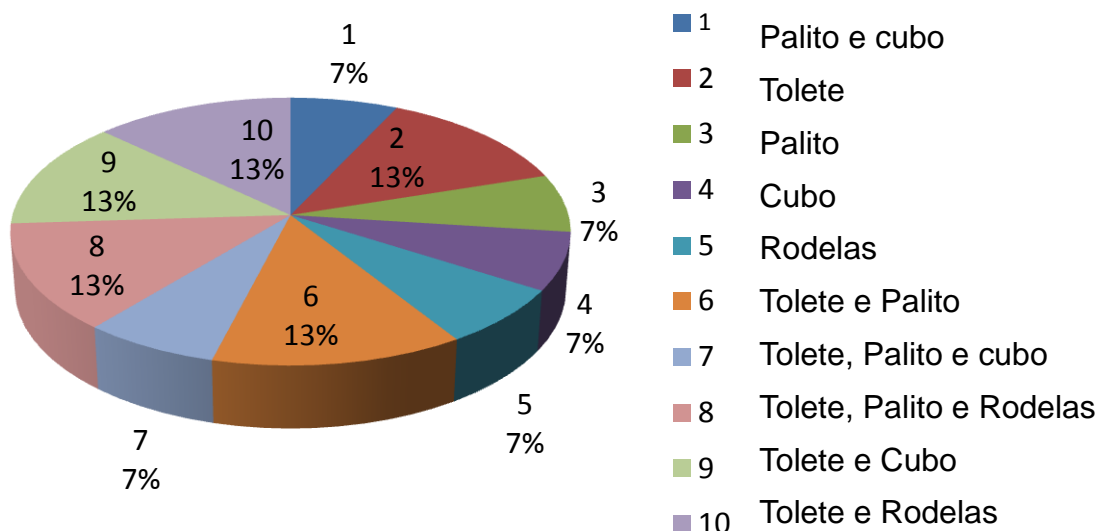
Tabela – 4 – Marcas consumidas

CEASA		SACOLÃO DA ECONOMIA	
ALTOÉ	11	ALTOÉ	4
VERDE VALE	4	IMPERADOR	3
GINI	4	VERDE VALE	2
IMPERADOR	3	ORLY	2
ORLY	3	GINI	2
YACO	1		
GUADALUPE	1		

Quando perguntado por que costuma comprar esta marca de palmito, as respostas foram: 40% qualidade do produto e preço, 27% preço, 27% Qualidade do produto e 6% Facilidade em encontrar, como pode ser visualizado no gráfico a seguir:

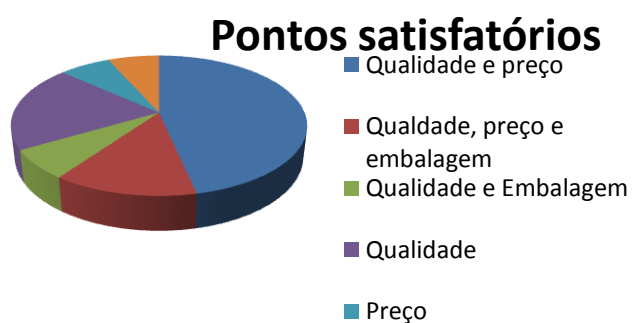


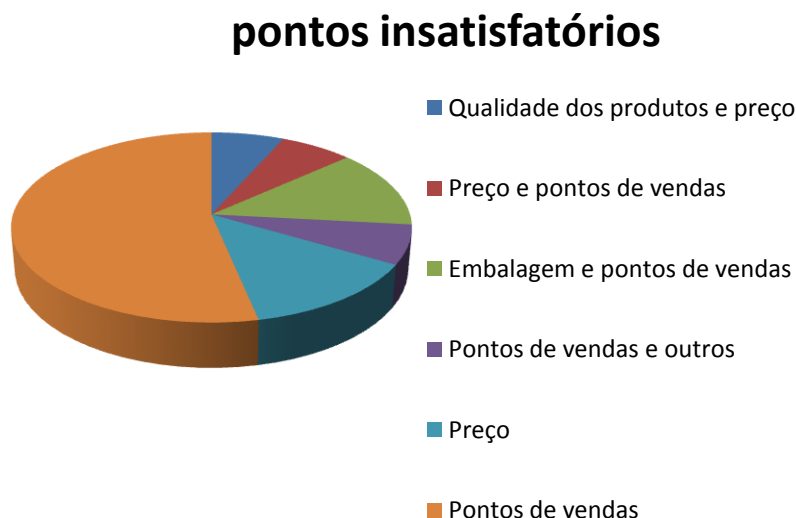
Quando a pergunta foi a respeito que tipo de corte costuma comprar, a preferência foi o corte tipo tolete – 13%, conforme pode ser visualizado no gráfico:



Quanto ao valor que os consumidores costumam pagar pelo produto, 53,3% disseram que costumam para R\$ 6,00 pelo vidro de palmito de 500gr, 40% disseram que pagam entre R\$ 6,50 e 9,00, e apenas 6,7% disseram que pagam acima de R\$ 9,00.

A pesquisa levantou dados quanto a pontos insatisfatório que 53,3% dos questionados responderam que o ponto de vendas é o item que mais se destacou, enquanto que no quesito, pontos satisfatórios 46,6% das pessoas questionadas responderam que a qualidade e o preço são os itens que mais chamam a atenção em relação ao produtos da empresa palmitos Altoé:





Foi possível levantar durante a pesquisa dados de cunho social, como faixa etária, renda, Estado civil, das pessoas que costumam consumir e comprar os palmitos Altoé, esse dados estão representados na tabela a seguir:

Quadro - 2 Dados Sociais

Faixa etária	%	Estado Civil	%	Renda	%
Até 25 anos	0	Solteiro	6,7	Até R\$500,00	0
De 25 a 35 Anos	20	Casado	66,6	De R\$600,00 a R\$ 1.000,00	6,7
De 36 a 45 Anos	40	Separado	20	De R\$ 1.100,00 a R\$ 1.500,00	13,3
Acima de 45 Anos	40	Viúvo	6,7	De R\$ 1.600,00 a R\$ 3.500,00	40
				Acima de R\$ 3.500,00	40

Outro dado importante que foi possível levantar com a aplicação dos questionários nos dois pontos de vendas é que as pessoas abordadas no CEASA eram na sua maioria moradores do Plano Piloto e que trabalhavam no plano piloto e no ponto de vendas localizado na Cidade satélite do Paranoá, a maioria das pessoas trabalhavam no Plano piloto, porém moravam na cidade satélite.

5 . CONCLUSÃO

Para os agricultores familiares entrevistados, a agroindustrialização vertical de sua produção foi uma saída encontrada para aumentar a renda e conseguir escoar a produção de palmitos, que antes da agroindústria eram vendidos apenas *in natura* nas feiras livres de Planaltina. Além da melhoria na renda, a agroindústria permitiu ao casal a possibilidade de vender em supermercados, resistentes, eventos dentro e fora do Distrito Federal. Por ser a única agroindústria de palmito do Distrito Federal ela se tornou modelo e fonte de estudos para pesquisadores da EMATER , que estão fazendo uma experiência com criação de caprinos com os restos do beneficiamento do palmito.

A palmeira da pupunha é uma espécie nativa do norte do País e que se adaptou muito bem ao solo do cerrado, ela é capaz de produzir palmito por cerca de 12 anos, por isso se torna uma cultura comercialmente viável, além desta longa duração, da palmeira tudo se aproveita: de parte do caule extrai os diversos cortes de palmitos, a palha é usada no artesanato ou como forragem para as plantas mais novas, as aparas são usadas juntamente com a ração animal para alimento de gado e caprinos, as palmeiras depois do seu ciclo de produção ainda serve para a construção civil e para a indústria moveleira.

A pesquisa realizada na agroindústria de palmitos, dos agricultores familiar, denominada Palmitos Altoé, localizada no Núcleo Rural de Tabatinga, região de Planaltina-DF, permitiu levantar e avaliar a situação em que a agroindústria se encontra, para isso foi necessário a aplicação de um questionário aos proprietários da empresa, e assim fazer um diagnóstico empresarial, nesta etapa foi possível observar que, embora a empresa esteja funcionando e no caminho certo, é importante observar que os agricultores não tem experiência em administrar uma empresa. Falta, por exemplo, um plano estratégico financeiro, ações de *marketing* e venda e, posicionamento correto no mercado. Essa falta de capacidade administrativa pode levar a empresa a um insucesso no mercado.

De acordo com Bulgacov (1999, apud ZIMMER & SCARBOROUGH, 1994), as principais causas de insucesso de pequenos empreendimentos são:

- 1 Incompetência administrativa;

- 2 Falta de experiência;
- 3 Falta de controle financeiro adequado;
- 4 Falta de capital;
- 5 Investimento elevado em ativos fixos;
- 6 Política de serviços, garantias e assistência técnicas;
- 7 Comunicação: propaganda e promoção;
- 8 Margem de contribuição, lucratividade e análise de ponto de equilíbrio.

Em uma pesquisa de mercado realizada em dois pontos de vendas dos produtos da agroindústria, foi possível detectar que a empresa não está fazendo uma campanha de *marketing* e vendas, e que também está operando em mercados pouco promissor em relação a potencial de vendas, a empresa atua regionalmente, concentrando suas vendas em mercadinhos e verdurões das regiões de Planaltina, Paranoá e Sobradinho.

Durante a pesquisa foi possível detectar que pessoas com renda até R\$ 1.500,00, representam uma pequena parte da venda, essa renda é maioria nas cidades onde a empresa está inserida, e não estão dispostas a pagar um preço justo para adquirir um produto de qualidade e com responsabilidade sócio ambiental.

Pessoas com renda acima de R\$1.500,00 tendem a consumir mais palmitos, representam 80% das compras, essa pessoas geralmente trabalham e moram no plano piloto, outro dado interessante foi que pessoas casadas consomem mais palmitos do que os separados e solteiros juntos.

Conclui-se que a empresa está operando em localidade que não lhe permite uma ampliação de suas vendas.É necessário que a empresa reveja sua estratégia de vendas e comece a colocar em pratica um controle financeiro, estas medidas se fazem importante para a permanência da empresa no mercado de palmito do Distrito Federal.

REFERENCIAS

ARAÚJO, Massilon J. *Fundamentos de agronegócio*. São Paulo: Atlas, 2003.

BATALHA, Mário Otávio. *Gestão Agroindustrial*. 2ª ed. São Paulo: Atlas 2001.

BRASIL. Lei Nº 4.096, de 11 de fevereiro de 2008. Dispõe sobre as normas sanitárias e estabelece tratamento simplificado e diferenciado para produção, o processamento e a comercialização de produtos artesanais comestíveis de origem animal, vegetal e de microorganismo ou fungo no Distrito Federal e dá outras providências. *Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília*, n. 30,14 de fevereiro de 2008. seção 1, p. 1.

BULGACOV, Sergio. *Manual de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999

DA SILVA, Antônio Cláudio. *Universitários, ousem! Saiam da toca*: Manual de consultoria em pequenos negócios. 1ª ed. Teresina: 2007.

EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL – EMATER. *Conceitos financeiros*. Brasília – DF, 2010. Disponível em: <http://www.emater.df.gov.br/sites/200/229/agroinf/conceitosfinanc.pdf>

GOMES, Isabela Motta. *Manual Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. *estimativas populacionais dos municípios em 2009*. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1435&id_pagina=1

LIRA, Elizabeth Maria Mercier Querido. *Agribusiness – Estudo de casos I*. São Paulo: Pioneira, 1997.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO - MDA. *Censo Agropecuário de 2006*. Disponível em: <http://www.mda.gov.br>. Acesso em: 09 de março de 2010. 14:30.

PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR.- PRONAF. Disponível em: <http://www.mundodasnoticias.com.br/2009/01/saiba-tudo-sobre-as-novidades-pronaf-20082009>). Acesso em 09 de março de 2010. 15:45.

ANEXOS

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Nome da Empresa: PALMITOS ALTOÉ

Data do diagnóstico empresarial: 04/05/2010.

Nr	Itens Avaliados	SIM (2)	NÃO (1)
1. CONCEITO DO NEGÓCIO			
1.1	O empreendimento tem um conceito de negócio definido e escrito?		X
1.2	O conceito de negócio tem similares na Região?		X
1.3	O negócio já está em operação?	X	
1.4	Foi realizado um Projeto de Investimento antes da Operacionalização do empreendimento?		X
2. MERCADOS E CONCORRÊNCIA			
2.1	A empresa conhece o tamanho do mercado – alvo em número de clientes e em valores financeiros?		X
2.2	A empresa sabe qual o crescimento previsto do mercado para os próximos três anos?		X
2.3	A empresa conhece seus principais concorrentes?	X	
2.4	A empresa sabe qual a participação de mercado de seus concorrentes?		X
2.5	A empresa sabe quais são as vantagens e desvantagens dos produtos e serviços dos concorrentes, em relação aos seus?	X	
3. EQUIPE DE GESTÃO			
3.1	A empresa tem um organograma com descrição das principais atividades?		X
3.2	O gestor tem conhecimento adequado do setor em que a empresa se encontra?	X	
3.3	A empresa possui familiares em seu quadro de colaboradores?	X	
3.4	Os colaboradores têm formação profissional adequada para o exercício de suas atividades?	X	
4. MARKETING E VENDAS			
4.1	As fontes de receitas estão bem definidas?	X	
4.2	A empresa tem uma estratégia de preços definida para seus produtos?		X
4.3	Os preços são calculados segundo uma técnica previamente definida estrategicamente?		X
4.4	A empresa tem uma estratégia de comunicação / publicidade dos produtos?		X
4.5	Seus produtos tem canais de distribuição definidos estrategicamente para gerar o máximo de vendas?	X	
4.6	A empresa tem projeção de vendas para os próximos 12 meses?		X

5 . ESTRUTURA E OPERAÇÃO			
5.1	A empresa tem uma descrição dos processos operacionais básicos para a realização dos produtos?	X	
5.2	A localização do negócio é relevante para o negócio e foi bem definida?	X	
5.3	A empresa possui uma boa relação com fornecedores e parceiros para o negócio?	X	
5.4	A empresa utiliza alguma tecnologia para a produção dos seus produtos?	X	
6 . ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO			
6.1	A empresa tem uma visão de futuro definida e compreendida pela sua equipe gestora?		X
6.2	A empresa possui um cronograma definido de ações, com principais metas a serem atingidas?		X
6.3	A empresa conhece seus pontos fortes e fracos e como melhora-los e/ou minimiza-los?	X	
6.4	A empresa conhece os riscos inerentes ao negócio?	X	
7 . CONTROLES FINANCEIROS			
7.1	A empresa possui Controle de Contas a Receber, Controle de Contas a pagar, Controle de fluxo de caixa e Controle de Conciliação Bancária formalizados?		X
7.2	A empresa tem fluxo de caixa projetado para 12 meses?		X
7.3	A empresa tem orçamento de vendas, despesas operacionais, Caixa e lucros para 12 meses?		X
7.4	A empresa tem um orçamento de investimentos para operacionalizar o negócio?		X
7.5	Os gestores tem definido o ponto de equilíbrio do negócio?		X
7.6	Os gestores tem definido uma retirada mensal, a título de pró-labore?		X
	SUBTOTAL	28	19
	TOTAL:	47	

De 30 a 40	O empreendimento necessita urgentemente de uma orientação técnica em gestão empresarial.
De 41 a 50	A gestão está no caminho certo, mas seria interessante buscar uma orientação técnica.
Acima de 51 pontos	Parabéns. O empreendimento possui uma boa técnica de gestão empresarial.

QUESTIONÁRIO

Público Alvo: Clientes potenciais – moradores da região **Pesquisa:** Quantitativa

Meio/Técnica de aplicação: Entrevista pessoal **Informações necessárias (obj. Secundários)**

- Identificar os hábitos de consumo desses clientes; Identificar fatores que motivam a compra; Identificar as características dos clientes que compram o produto

<p>1 – Qual a marca de Palmitos que costuma comprar?</p> <p>Em Aberto:</p> <p>.....</p> <p>2 – Por que costuma comprar esta marca? (marcar apenas 1 alternativa)</p> <p>A () Facilidade em encontrar</p> <p>B () Qualidade do Produto</p> <p>C () Preço</p> <p>D () Outros:.....</p> <p>3 – Que tipo de corte de Palmito costuma comprar? (marcar até 3 alternativas)</p> <p>A () Tolete</p> <p>B () Palito</p> <p>C () Cubos</p> <p>D () Rodelas</p> <p>4 – Qual a frequência que costuma consumir Palmito? (marcar apenas 1 alternativa)</p> <p>A () 1 vez por semana</p> <p>B () 2 vezes por semana</p> <p>C () De vez em quando</p> <p>D () 1 vez por mês</p> <p>5 – Quanto costuma pagar? (Marcar apenas 1 alternativa)</p> <p>A () Até 6,00</p> <p>B () 6,50 a 9,00</p> <p>C () Acima de 9,00</p> <p>6 – Quem geralmente faz as compras de mercado? (marcar apenas 1 alternativa)</p> <p>A () Você mesmo</p> <p>B () Empregada</p> <p>C () Familiares</p> <p>7 – Quantas vezes por mês são feitas as compras? (marcar quantas alternativas forem necessárias)</p> <p>A () 1 vez</p> <p>B () 2 Vezes</p> <p>C () 3 Vezes</p> <p>D () Mais de 3 vezes</p>	<p>8 – Quais os pontos mais insatisfatório em relação ao produto que costuma comprar? (marcar até 3 alternativas)</p> <p>A () Qualidade do produto</p> <p>B () Preço</p> <p>C () Embalagem</p> <p>D () Pontos de vendas</p> <p>E () Outros:</p> <p>9 – Quais os pontos mais favoráveis do produto? (marcar até 3 alternativas)</p> <p>A () Qualidade do produto</p> <p>B () Preço</p> <p>C () Embalagem</p> <p>D () Pontos de vendas</p> <p>E () Outros:</p> <p>10 – Faixa etária:</p> <p>A () até 25 anos</p> <p>B () De 25 a 35 anos</p> <p>C () De 36 a 45 anos</p> <p>D () Acima de 45 anos</p> <p>11 – Estado Civil:</p> <p>A () Solteiro (a)</p> <p>B () Casado (a)</p> <p>C () Separado (a)</p> <p>D () Viúvo (a)</p> <p>12 – Renda:</p> <p>A () até R\$ 500</p> <p>B () De R\$ 600 a R\$ 1.000</p> <p>C () De R\$ 1.100 a R\$ 1.500</p> <p>D () De R\$ 1.600 a R\$ 3.500</p> <p>E () Acima de R\$ 3.500</p> <p>13 – Profissão:</p> <p>.....</p> <p>14 – O (a) Sr.(a)</p> <p>A () Trabalha no Plano</p> <p>B () Mora no Plano</p> <p>C () Trabalha em Cidade Satélite</p> <p>D () Mora em Cidade Satélite</p>
--	---